

# Kriisit hallintaan työpaikoilla

Työterveyslääkäri

2021;39(2):34-36

*Jyrki Liesivuori ja Paula Naumanen*

Vaasan yliopiston koordinoimassa Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! -hankkeessa on tuotettu kaikkien toimialojen työpaikkojen käyttöön Fokus kriisien hallintaan -ohje sekä KriisiApuri-sovellus. Netistä ladattavien ohjeiden tai sovelluksen avulla ja tarvittaessa työterveyshuollon tuella yritykset voivat laatia eri kriiseihin tarkoitettua varautumissuunnitelmaa ja harjoitella niiden toimivuutta.

Koronavirus ja kyberturvaongelmat ovat tehneet kriisinhallinnasta hyvin ajankohtaista yrityksissä ja organisaatioissa. Tuskin kukaan vuosi sitten osasi ennakoida koronan aiheuttavaa muutosta työhönsä ja elämäänsä tai yritysten johto sen vaikutuksia toimintaan ja tuotantoon. Korona on koetellut kaikkia työpaikkoja. Kukaan ei tiedä, mitä muita vakavia tarttuvia tauteja on edessä. Kyberturvaongelmat tulivat näkyviksi erityisesti Vastaamon kohdalla.

Koska kriisi uhkaa toiminnan jatkuvuutta ja vakiintuneita arvoja, se kuluttaa inhimillisiä voimavaroja ja lisää psyykkistä pahoinvointia. Ennakoimattomat muutokset saattavat edetä nopeina, rajuinakin tapahtumaketjuina ja vaatia välitöntä reagointia.

Kaikki kriisit voivat johtaa yrityksissä nopeisiin tai pitkäkestoisiin liiketoiminnan muutoksiin, joissakin myönteisiin ja osassa kielteisiin. Myös onnettomuudet ja henkilöistä aiheutuvat kriisit ovat osa työelämää. Onnettomuuksiin liittyvinä esimerkkeinä ovat yritysten tulipalot ja kuolemaan johtaneet tapaturmat ja henkilökriiseihin liittyen VTV:n pääjohtajan aiheuttama mainehaitta.

## Kriisiohjeilla ja KriisiApurilla kriisien hallintaan

Valtakunnallinen FOKUS-hanke on tuottanut kriisien hallintaan liittyvät ohjeet (kuva 1) tartuntavaaran, onnettomuuksien, kyberturvaongelmien, henkilökriisien ja liiketoimintamuutosten suunnitelmallisen johtamisen tueksi erikokoisille ja eri toimialojen yrityksille kriisiin varautumiseen sekä toimintaan kriisin alussa, sen aikana ja kriisin jälkeen. Lisäksi ohjeiden pohjalta on tehty KriisiApuri-digisovellus (kuva 2). FOKUS-hanke toteutetaan sosiaali- ja terveystieteiden myöntämällä ESR-tuella.


Kriisinhallintaohjeilla (kuva 1) ja KriisiApuri-sovelluksella (kuva 2) autetaan työpaikkoja varautumaan erilaisiin kriiseihin ja johtamaan kriisin eri vaiheita johdonmukaisesti ja hallitusti. Ohjeet on tarkoitettu johdon ja esimiesten työvälineeksi. Ohjeet sisältävät useimpia yrityksiä koskevia kriisitilanteita ja niiden hallintakeinoja, joita voidaan hyödyntää sellaisenaan tai soveltuvin osin. Yritys voi hyödyntää ohjeita tai sovellusta omaan tarpeeseensa sopivan varautumissuunnitelman laatimisessa ja sen toimivuuden harjoittelemisessa.

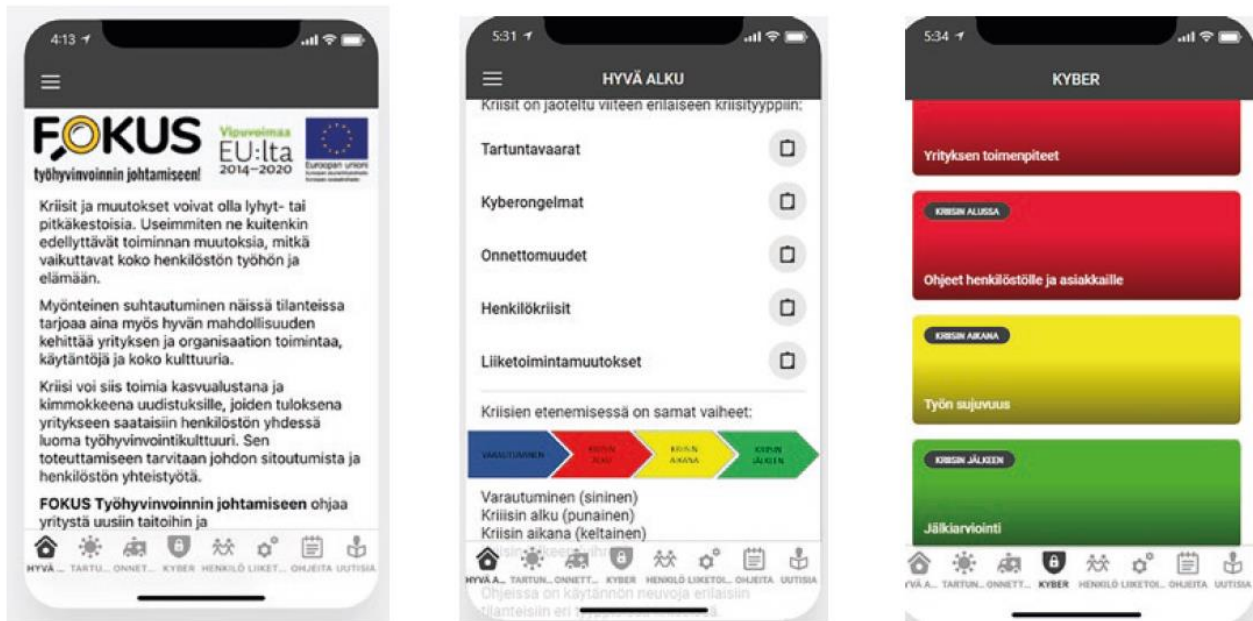
Ohjeet on pilotoitu, ja niissä on huomioitu yrityksiltä saatu palaute. Ohjeet ovat yrityksille maksuttomat ja ladattavissa pdf-versiona tietokoneelle tai digisovelluksena älypuhelimelle hankkeen nettisivuilta [www.fokukseen.fi](http://www.fokukseen.fi) 1, josta löytyy myös aihetta täydentäviä videoita ja menestystarinoita.

# **FOKUS** KRIISIEN HALLINTAAN


Tartuntavaarat  
Onnettomuudet  
Kyberturvaongelmat  
Henkilökriisit  
Liiketoimintamuutokset

*Kuva 1.*

Fokus kriisien hallintaan -ohjeet. Ladattavissa [www.fokukseen.fi](http://www.fokukseen.fi) .



Kuva 2.

Näkymiä KriisiApurin sivuilta. Ladattavissa [www.fokukseen.fi](http://www.fokukseen.fi) .

## Työterveyshuollon rooli

Työterveyshuollolla on merkittävä rooli kriiseihin varautumisen suunnittelussa, kriisin iskiessä ja lopussa kriisin jälkihoidossa johdon ja henkilöstön tukena. Osa yrityksistä selviää kriiseistä omin voimin, mutta ulkopuolista apua tarvitseville työterveyshuolto on läheinen ja luonnollinen kumppani.

Suunnitellessaan varautumistaan mahdollisiin kriiseihin yrityksen on tarpeen arvioida työterveyshuoltosopimuksensa sisältö ja kattavuus. Samalla suunnitellaan, millä tavoin työterveyshuolto osallistuu kriisien hoitoon ja toimii henkilöstön tukena vaikeina hetkinä. Käynneille työterveyshuollossa saatetaan tarvita uusia ohjeita ja sairauspoissaoloja varten uusi ilmoituskäytäntö. Työterveyshuollon palvelujen tarve vaihtelee eri kriisitilanteissa ja suurehkoissa muutostilanteissa. Siksi on hyvä priorisoida kriittisimmät tuen tarpeet. Jos yritys on tartuntavaaraa aiheuttavan kriisin keskellä, joudutaan arvioimaan sekä henkilökunnan että mahdollisesti asiakkaiden terveyden turvaamiseksi tarvittavien toimenpiteiden laajuus ja toteuttaminen.

Kriisi voi aiheuttaa sellaisen liiketoiminnan muutoksen, että joudutaan yt-menettelyihin tai jopa henkilöstön irtisanomisiin. Näillä saattaa olla moninaisia vaikutuksia sekä lähteille että työhön jääville työntekijöille. Molemmilla ryhmillä on tarve asiantuntijapalveluille, joiden järjestäjänä työterveyshuollolla on kokemusta. Työterveyshuolto osaa tarjota palveluja, tukea, neuvontaa ja ohjausta yksittäisille työntekijöille, esimiehille ja johdon edustajille sekä koulutusta muutoksen hallinnasta työyhteisölle.

Muutoksen aiheuttamissa lomautus- ja irtisanomistilanteissa tarvittava tuki voi olla tiedollista, kuten toimeentuloon, elämänhallintaan ja työllistymiseen liittyvää, tai ohjaavaa uudelleenkoulutukseen ja tukea yrittäjäksi siirtymiseen. Koska näissä tilanteissa tunteet ovat pinnalla, tarvitaan enemmän rohkaisevia keskusteluja yksittäin ja ryhmissä. Näillä tuetaan työntekijän työkykyä ja mahdollisuutta työllistyä jatkossa työkykyä vastaavaan työhön. Johdolle ja esimiehille on muistutettava, että tapa, jolla henkilöä kohdellaan irtisanomistilanteessa, jää pysyvästi mieleen.

Onnettomuuden tai muun järkyttävän tapahtuman jälkihoitona järjestetään tarvittaessa henkilöstölle ulkopuolisen ammattilaisen vetämä ryhmäkeskustelu (debriefing), joka auttaa käsittelemään äkillisen kriisin aiheuttamia reaktioita ja yleistä epävarmuutta. Tällaisen tilaisuuden järjestämiseen useimmat yritykset tarvitsevat työterveyshuollon apua.

## Vastuut kriiseissä

Vaikka vastuu kriiseihin varautumisessa ja niiden hallinnassa on aina yrityksen johdolla, se tarvitsee avukseen ulkopuolisia. Työterveysyhteistyötä tarvitaan molempien osapuolten hyödyksi. Työterveyshuollolla on keskeinen rooli koko prosessissa mutta myös johdon ja henkilöstön harjoittelussa, joita tarvitaan kriiseihin varauduttaessa ja haastatteluihin ja tiedottamiseen valmistauduttaessa.

*Jyrki Liesivuori*

*Professori (emer.)*

*Lääketieteellinen tiedekunta*

*Turun yliopisto*

*jyrki.liesivuori@utu.fi*

*Paula Naumanen*

*FT, työhyvinvoinnin dosentti*

*Johtamisen yksikkö*

*Vaasan yliopisto*

*paula.naumanen@uwasa.fi*